

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 S . I

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

違いは、商品面で A 社は地元農産物を主原料に安全安心な和菓子だが、F 社は顧客に評判の高い品揃えの点、技術面で A 社は社外職人やコンサルタント等外部ノウハウ活用だが、F 社はベテラン職人を保有している点、人員構成面で A 社は非正規社員が 80% で人件費コストが低い、F 社は 40% で正社員を活用している点である。

第 2 問

理由は、事業構造面で F 社の競争環境が激化し売上が落ち込んだことによる買収リスク、事業展開面で両社の商圈、企業規模、店舗展開などが似ており、買収によるシナジー効果が薄い、と判断したためである。

第 3 問

モラル低下の理由は、雇用面で A 社の 80% を占める非正規社員も整理対象となり動機付けが低下したため、評価報酬面で A 社社員の買収前迄の評価履歴や報酬体系が反映されず A 社への貢献意欲が低下したためである。

第 4 問

期待成果は、商品面で F 社の技術による新作菓子の開発、人材面で F 社の優秀な人材を活用し円滑な体制整備で、効果は、大都市圏事業の立て直しで売上増加、店舗再編や経費削減による経営体質の強化である。

第 5 問

施策は、戦略面で食の安全意識や自然志向に対して原材料重視のコンセプトをパブリシティや HP で訴求する、組織面で商品開発部署の新設による生産体制、物産展開催の提案営業の強化による販売体制を整備する、人事面で反響の大きい通信販売強化のため、HP 作成や展開、E コマースが出来る人材の採用、育成と助言する。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

大手のプロ志向な品揃えに対して、従業員の顧客対応力や地域密着性を活かし、学校や大学のサークル等地元アマチュアスポーツのサポートにフットサル用品の品揃えを強化する。

若者向けのファッション重視の品揃えに対して、緻密な商品供給、サービスを活かし、ウォーキングやジョギングを楽しむ人々への提案にスポーツウェア用品の品揃えを強化する。

第 2 問

ジュニア、中高年、女性や大学生等気軽に参加できるフットサル層
ウォーキング、ジョギングを楽しむ会社員や地元の高年齢者層

第 3 問

（設問 1）

本店裏の土地を活用し、フットサル事務局サービスを行う。具体的には、フットサルの練習メニューや試合の運営を行い、顧客利便性の提供、関係の深い地域の学校の体育館の利用手配等でフットサルの場所の提供により、顧客満足度を向上させる事業を目指す。

（設問 2）

銭湯の脱衣所やシャワーを活用し、市民ランナーの着替所サービスを行う。具体的には、入浴クーポンの割引等で銭湯顧客の利用時間を区切り混雑を緩和させ、昔からの銭湯利用者にウォーキングやジョギングの案内や指導を行い、潜在需要を喚起する。

第 4 問

B 社は、地域内の人々に対して、HP や掲示板を活用し、試合への参加要望取り纏めやチーム、グループの組成等で地域密着性を高め、顧客関係性を深める情報のやり取り、地域外の人々に対して、ブログや E メールを活用し、X 市のアクセス利便性や健康と文化の融合等街おこしで来店顧客の促進を図る情報の発信などが考えられる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、取引面で販売先の 80% がインテリア、生活用品の小売店で、顧客の買替需要により安定的に販売できるため、製品面で有害物質が含まれておらず、消費者の健康、安全志向にマッチし、幼い子供を持つ若い主婦層に受け入れられたため、である。

第 2 問

（設問 1）

過大な製品在庫の理由は、生産ロットサイズが営業部の販売予測数を上回っているためで、製品の欠品の理由は、積極的な新製品開発により増加したアイテムを出荷頻度や数量で見直しをしていないため、である。

（設問 2）

生産面の対策は、計画面で現状の月次単位から週次単位に短縮し、同時に営業部と情報交換を活発に行い、計画と実績の差異に対応する、工程面で生産ロットサイズを現状のボトルネック工程に合わせることから、ABC 分析による最適なロットサイズ決定に変更する。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、販売面で年間 1 割程度の売上増加、生産面で製品の在庫問題が発生しにくい、開発面で先方から製品アイデアの提供を受けて製品化できる、等である。

（設問 2）

課題は、受注納期を守る生産体制の構築である。対応策は、計画面で納期に合わせた原材料調達や外注管理の強化、工程面で現場対応だけではなく各工程における進捗管理実施、統制面で生産情報を全社で一元管理で共有し、生産進捗状況の確認、等である。

第 4 問

違いは、見込生産では販売予測数量に対して受注生産では一括受注数量の生産情報面、見込生産では生産計画の変更に対して受注生産では生産進捗の把握という管理面である。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 売上高総利益率 (b) 8 . 4 8 %

(c) 原因は、 本社管理業務のコスト負担が短所だが、 自社ブランド製品により売上総利益が高い長所のため、 同業他社比収益性が高い。

(a) 有形固定資産回転率 (b) 2 . 6 2 回

(c) 原因は、 本社社屋は老朽化でコスト負担は軽いが、 売上増加に寄与しない短所のため、 同業他社比資産の投資効率性が低い。

(a) 自己資本比率 (b) 2 5 . 5 6 %

(c) 原因は、 自己資本による内部留保は高いが、 長期借入金による外部資金調達負担が短所のため、 同業他社比長期安全性が低い。

第 2 問

(設問 1) 3 . 0 9 %

(設問 2)

景気変動によるバラツキは、 景気が前年並みであれば負債金額の減少により税引前自己資本利益率は上昇するが、 景気が減速すると総資本営業利益率がマイナスとなることから税引前自己資本利益率は低下する。

第 3 問

(設問 1)

(a) 5 , 1 0 5 百万円 (b) - 1 0 3 百万円

(設問 2)

(a) 4 , 4 7 2 百万円

(b) 業績への影響は、 本社売却による負債軽減で営業レバレッジが低下し、 本社保有よりも損益分岐点が下がり経営の安全性は向上する。また財務会計の観点からも自己資本比率の向上が見込め、 安全性が改善する。

第 4 問

(設問 1) - 1 , 0 0 0 万円

(設問 2)

(a) D 社は 1 ドル 1 0 0 円を行使価格とするドルプットオプションを購入してオプションプレミアムを支払う。

(b) 通常の為替予約は予約期日に全額決済するがリスク限定に対して、 オプションは 長所として行使価格が自社に有利な場合は行使不要な点、 短所としてオプション取引を売却するとプレミアムは入るがリスク無限となる。